

Estudio De Caso

SOBRE EL CRECIMIENTO
EMPRESARIAL Y SU IMPACTO
EN LA FORMALIZACIÓN

EMPRESA

“GOLDEN SENIOR”

Barranquilla

*Programa Nacional de
Formalización Empresarial para la
Competitividad Regional ¹*

Diciembre de 2017



¹ proyecto número CO-M1059- ATN/ME-13041-CO

CONTE- NIDO

Impacto de las herramientas de fortalecimiento empresarial en el crecimiento y la formalización empresarial.

1_ *Introducción* **_3**

2_ *Del crecimiento a la Formalización*

El inicio, de la idea a la prueba piloto* **_5

Modelo de negocio, turismo senior* **_6

Logros del Programa* **_6

Proceso de Formalización* **_8

Aspectos a Resaltar en el Proceso* **_8

3_ *Conclusiones*

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones* **_10

4_ *Anexos* **_11**



INTRODUCCIÓN

En el 2012 se firmó el Convenio de Cooperación Técnica entre la Cámara de Comercio de Cali y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fijando, como objetivo general del proyecto, contribuir a mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas en regiones colombianas a través de la formalización. En este marco se definió el propósito de implementar un modelo integral de formalización y fortalecimiento empresarial adaptado a las necesidades de los Pequeños Negocios de las regiones de Atlántico, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca, Bolívar y Antioquia. El convenio se ejecutó junto con las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín.

En su desarrollo se entendió la formalización como “un punto de llegada” y no un “punto de partida”, de allí la importancia de enfocarse en el crecimiento empresarial como condición necesaria para comenzar, mantener y profundizar la formalización.

En este contexto, el proyecto desagregó la formalidad de los Pequeños Negocios desde una óptica distinta a la empleada usualmente bajo los atributos de número de empleados y activos, haciendo uso de la siguiente taxonomía:

Unidades de Subsistencia: Personas en una coyuntura de generación de sustento básico-diario.

Redes de Proveedores Independientes:

Personas independientes que obtienen recursos económicos por la venta de productos y servicios provenientes de una empresa o asociación formal.

Negocios Tradicionales: Se caracterizan por no haber cambiado en años, usualmente con el nombre o apellido del dueño y con un local para atender al público. Por lo general son negocios que se encuentran en cualquier barrio de Colombia como una droguería, panadería, peluquería, tienda, etc.

Empresas Emergentes: Empresa que aún no ha escalado a pesar de su modelo de negocio distintivo, mentalidad de éxito y potencial de crecimiento.

Como parte del filtro de selección basado en un sistema de apuestas y renuncias, se determinó trabajar con los “Negocios Tradicionales” y las “Empresas Emergentes”, los cuales tienen vocación de permanencia y potencial de crecimiento. Del mismo modo se renunció a las Redes de Proveedores Independientes y a las Unidades de Subsistencia, las cuales responden a un fenómeno global aún por estudiar a profundidad y a una realidad socio- económica que merece ser intervenida con programas apropiados a sus necesidades.

Teniendo claro el propósito del proyecto y con una alineación entre las Cámaras de Comercio participantes, se realizó el diseño de intervención por medio de pilotos en cada región, donde cada Cámara de Comercio utilizó las herramientas para el fortalecimiento empresarial y la formalización que estuvieran enmarcadas dentro de los lineamientos del proyecto. El diseño de la intervención de los pilotos se basó en asesorías grupales, asesorías individuales y en un alto componente de consultoría.

Este documento hace parte de una serie de seis estudios en los que se analizan diversos temas abordados en la fase de intervención por medio de los pilotos, demostrando las posibilidades de crecimiento de las empresas objeto de estudio y el avance en su grado de formalización desde la perspectiva de cada región, sector y situación particular, poniendo como evidencia que la formalización no es un estado binario (cumple o no cumple), sino, más bien, un proceso gradual y continuo al que se accede a través de distintas puertas, dependiendo de la naturaleza, necesidad y sector de cada microempresa.

Golden Senior S.A.S., con su producto estrella Vitalidad Club, es el caso de Barranquilla porque se destaca el rápido crecimiento que tuvo al aplicar lo visto en el programa: herramientas de mercadeo y contabilidad que lo llevaron a cumplir con varios hitos de formalización.

Juan Pablo, su fundador, es el vivo ejemplo del emprendedor que se vuelve empresario a medida que aprende a reconocer oportunidades de crecimiento, herramientas gerenciales y comerciales.

Vitalidad Club es una agencia de recreación y viajes para mayores de 50 años (principalmente jubilados), un mercado en el que son pioneros en el país.





DEL CRECIMIENTO A LA FORMALIZACIÓN

“Tuve la idea al ver un grupo de pensionados paseando en Puerto Rico y al recordar a mi padre, también pensionado, que trataba de ocupar su tiempo en casa”.

Fundador- Juan Pablo

El inicio, de la idea a la prueba piloto

La idea de la empresa Golden Senior S.A.S surgió en el año 2015 a partir de dos situaciones. La primera es que el padre de Juan Pablo (uno de los fundadores) se había jubilado después de ser una persona muy activa. Pasó de trabajar 12 horas diarias a estar en casa revolucionándolo todo mientras la familia le buscaba qué hacer y le organizaba planes con sus amigos. La segunda es que

Juan Pablo, mientras cumplía con sus prácticas profesionales en Puerto Rico, observó que los adultos mayores hacían planes por la isla divirtiéndose en grupo, a través de una organización que se encargaba de gestionar excursiones, viajes y paseos por distintos lugares del país. De inmediato recordó la situación de su padre, lo conectó a este modelo de negocio que observó en Puerto Rico y pensó en replicarlo en Colombia, donde no había visto nada que se le pareciera, y donde también existiría una importante cantidad de familias que pudiesen estar interesados en este tipo de servicio. Juan Pablo decidió invitar a Gladys (su propia madre) para que fueran socios en esta iniciativa de negocio. Ella, contadora y economista de profesión, de inmediato lo apoyó en esta idea. Ella estaba a punto de pensionarse y siempre quiso montar su propio negocio.

Juan Pablo y Gladys sortearon muchas dificultades para obtener credibilidad y financiación para su proyecto. Una de las anécdotas que recuerdan, es que tuvieron que hacer una prueba piloto para demostrar que el negocio era viable. Crearon un paquete de viaje aún sin estar formalizados. Su primer destino: Usiacurí (Atlántico) en el año 2013. Diseñaron rápidamente un logotipo, un brochure, repartieron volantes en algunos parques y centros comerciales de Barranquilla.

El centro de emprendimiento de la universidad donde estudiaba Juan Pablo, que era el ente que los ayudaba en esto, les puso como condición que las personas que asistieran a la excursión no podían ser sus familiares. Convocar a los asistentes no fue sencillo. Además de

repartir volantes, respondían las llamadas telefónicas en su propia casa mientras definían, como punto de encuentro y de pago, un parque de la ciudad, algo que generaba desconfianza en algunos de los interesados en la excursión. A pesar de esto, lograron convocar 42 personas y cumplieron con la excursión de forma exitosa. Hecho que los animó a planear dos actividades similares ese mismo año. Meses después, mientras planeaban nuevas excursiones, orientados por el SENA y la universidad donde estudiaba Juan Pablo, hicieron ajustes en su modelo de negocios con asuntos relacionados con las demandas de los clientes. Así ampliaron su oferta de servicios buscando nuevos segmentos de mercado.

A comienzos del 2015 Juan Pablo y Gladys constituyen la empresa Golden Senior S.A.S., gracias a que obtuvieron financiación por parte del Fondo Emprender. El trabajo en equipo ha sido fluido, Gladys maneja los asuntos financieros, mientras su hijo se encarga del área comercial. Ambos respetan sus roles y comparten las decisiones de su negocio. Perciben ingresos a partir de actividades como la venta de paquetes turísticos en excursiones nacionales e internacionales. También reciben comisiones por la venta de servicios de distintos operadores turísticos.

Modelo de negocio, turismo senior

El segmento de turismo para mayores en Colombia, un enfoque segmentado.

El producto insignia de Golden Senior S.A.S es Vitalidad Club, el cual consiste en un paquete de excursiones (nacionales e internacionales) diseñadas para personas mayores de 50 años. En estos planes los viajeros suelen integrarse entre sí, mientras son acompañados, de forma permanente, por guías locales y un responsable de la empresa desde Colombia. Otros servicios incluyen una oferta abierta de paquetes turísticos individuales y productos a la medida para cooperativas y sociedades de pensionados.

La agencia se encuentra en un sector de gran competencia (turismo) que viene en aumento gracias a

los atractivos de Colombia. Esto hace que las expectativas de crecimiento sean optimistas. Su oferta de valor se dirige hacia personas mayores de 50 años, segmento poblacional que no encontraba ofertas de este estilo en el mercado nacional hasta la creación de Vitalidad Club. Esto se materializa en elementos como: paquetes diseñados especialmente con un protocolo para personas mayores, los sitios ofrecidos se han visitado previamente y son explicados por el gerente de la empresa, paquetes “todo incluido”, factor sorpresa en todas las excursiones (actividades que no están incluidas dentro del brochure), integración entre los asistentes para que las excursiones sean más amenas, se garantiza la seguridad de los sitios con recorridos tranquilos e itinerarios no fatigantes, el servicio de alimentos y bebidas es personalizado a las necesidades de cada uno, financiación de los paquetes, selección e inspección previa de los hoteles, paquetes Premium, guías locales certificados y seguros de asistencia médica.

Logros del Programa

“El cliente nuevo está viendo a personas reales viviendo la experiencia y esto lo hace sentir más confiado para comprar”.

Juan Pablo- Fundador

Si bien Golden Senior S.A.S. con su producto Vitalidad Club supo apuntar a un segmento de mercado con gran potencial, había varios aspectos del modelo de negocio que pudieron ser mejorados gracias al programa. Respecto a su **identidad corporativa**, antes de la consultoría, la empresa tenía un logotipo y un slogan algo débiles, que no representaban los valores de la empresa ni de sus clientes objetivo. Después de la consultoría se creó un logotipo que logra representar su esencia y valores: elegancia, exclusividad, estilo de vida formal y distinción que busca resaltar la vitalidad de sus clientes.

² Fondo de capital semilla, creado por el Gobierno Nacional administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA

(ver adjunto).

En cuanto a su **estrategia de comunicaciones**, su página web era obsoleta y poco amigable. Por otra parte, sus redes sociales no eran utilizadas en su potencial, solo publicaban algunos contenidos ocasionalmente. Después de la consultoría, se inició una estrategia de mercadeo en las redes sociales. Se empezó con Facebook, medio en el que se actualizan contenidos relevantes de forma diaria (historias de clientes, mensajes de motivación enfocados en viajes e información de interés sobre los próximos destinos turísticos a visitar). Se hizo inversión en publicidad con anuncios pagos para la promoción de dos excursiones, obteniendo como resultado 6 nuevos clientes en los servicios. Hoy la página de Facebook cuenta con 1221 seguidores, versus los 560 que tenían (creció 118%); También se trabajó en su Instagram, logrando 2367 seguidores, versus los 780 que tenían (creció 203%). La página web también fue actualizada a un formato más dinámico, moderno y amigable que mostrara mejor toda su oferta de servicios.

En lo relativo a la **presentación de su oferta** en las oficinas, anteriormente solo se mostraba un brochure impreso al cliente mientras se le explicaban los paquetes. Después del programa se diseñó una experiencia de usuario, ahora cuentan con una pantalla en la recepción donde que se muestran fotos de excursiones realizadas y videos de historias de clientes con las mejores experiencias de los viajes. Esta estrategia genera confianza en los nuevos clientes que acuden a indagar por sus servicios.

Desde el **ámbito contable**, los procesos se venían manejando de forma manual, generando doble trabajo, baja productividad e incluso inexactitudes, ya que a veces las cuentas no cuadraban. Después de la consultoría se hizo una actualización del software contable, se logró que la facturación se hiciera a través de mecanismos digitales y se crearon centros de costos. Esto se tradujo en mayor eficiencia.

Por otra parte, gracias a la consultoría, Golden Senior S.A.S., logró generar y afianzar lazos de apoyo y amistad con empresarios del sector que asistieron a la capacitación. Esto se materializó en logros como la creación y aplicación de un protocolo de turismo amigable para personas mayores y en condición de discapacidad ajustado al de la Organización Mundial de la Salud, además vieron la necesidad de obtener el registro de marca con la Cámara de Comercio de Barranquilla.

La Tabla 1. Muestra algunas cifras que reflejan este notable proceso de crecimiento.

Indicador	Año 2016	Año 2017	Crecimiento
Cantidad de clientes atendidos	470	950	102%
Cantidad de excursiones vendidas	1	3	200%
Cantidad de paquetes vendidos	5	18	260%
Ventas en millones de pesos ³	120	280*	133%

*corte a primer semestre 2017

Fuente: Elaboración propia Atlántica Marketing S.A.S

³ Equivalente en US 2016: 39.990,54 USD , 2017 :92.158,01USD-TRM al 31 de diciembre de 2016 y 30 de junio de 2017 respectivamente.
Fuente: TRM Banco de la República de Colombia.

Proceso de Formalización

La formalización por sí sola no genera impacto en los negocios; el desarrollo empresarial es el que genera formalización y competitividad.

El proceso de formalización inició en el 2012, con la orientación de expertos de la universidad donde estudió Juan Pablo. Desarrollaron la metodología Canvas para definir el modelo de negocio y determinaron que era importante la ejecución de una o más pruebas piloto con el fin de validar la viabilidad de la iniciativa. En efecto, durante el siguiente año, Vitalidad Club llevó a cabo 3 pruebas piloto, es decir, 3 excursiones a la costa atlántica colombiana que les permitió probar el modelo exitosamente. Entre tanto, continuaron haciendo ajustes al modelo de negocio durante más de 8 meses.

Una de las dificultades más grandes fue la falta de capital, toda vez que, para poder iniciar su operación como agencia de viajes, necesitaban contar con una estructura mínima que exige la ley. Este fue uno de los factores principales que los llevó a continuar operando de manera informal durante esta fase. A finales del año 2014 se presentaron al concurso de planes de negocio del Fondo Emprender, en el intento de conseguir los recursos que necesitaban para formalizar su operación y acceder a todas las condiciones de ley que les facilitara firmar contratos con sociedades de pensionados, contratar con proveedores y cajas de compensación, entre otros. A comienzos del 2015 recibieron la noticia de que habían sido los ganadores del concurso y recibieron los fondos. Hacia marzo de ese año se registraba en la Cámara de Comercio de Barranquilla la firma Golden Senior S.A.S., propietaria de Vitalidad Club.

La formalización iniciada, desde el punto de vista legal, relacionada con la contratación de personal y el registro mercantil, llevaron a Juan Pablo y a Gladys a sentirse empresarios después de identificarse como emprendedores, ya que tuvieron otras acciones

enfocadas a su fortalecimiento como el acceso a créditos, la apertura de la oficina, el registro de marca y afiliarse a Cámara de Comercio, entre otros.

Aspectos a Resaltar en el Proceso

En cuanto a la convocatoria

Golden Senior asistió a un evento para las empresas de turismo en la Alcaldía de Barranquilla donde también participó la Cámara de Comercio. En ese momento la empresa quedó registrada en una base de datos y, posteriormente, fue invitada mediante correo electrónico. A Juan Pablo y a Gladys les llamó la atención la palabra “fortalecimiento” que estaba incluida en el texto de la invitación, toda vez que, para ellos, su empresa, a pesar de estar ya registrada en la Cámara, requería justamente eso: un fortalecimiento en varios ámbitos de su funcionamiento y administración.

Respecto a las capacitaciones

Cada grupo que participaba en el programa de 8 semanas asistía a 4 clases de mercadeo enfocado en las herramientas visuales, y 4 clases de contabilidad intercaladas con un contenido orientado a consolidar y crecer los negocios de manera sostenible, acompañadas de visitas personalizadas a las empresas.

Dadas las funciones que desempeñan en su empresa, los socios fundadores se dividieron la asistencia a las sesiones: Gladys, encargada de las finanzas, acudió a las sesiones de costos; mientras que Juan Pablo, al frente del área comercial, atendió a las sesiones de mercadeo.

Ellos mismos se encargaron de socializar estos aprendizajes a sus colaboradores al interior de la empresa. Estos empresarios destacan que las sesiones y talleres les permitieron identificar, de manera práctica y pronta, las fallas en diversos ámbitos que venían presentando en su empresa para plantear correctivos de inmediato.

⁴ Herramienta desarrollada en 2011 por Alexander Osterwalder para definir y crear modelos de negocio.

En cuanto al enfoque sectorial

El acompañamiento de la Cámara de Comercio se hace por sectores económicos. Esto le permitió a Golden Senior un acercamiento a los actores del mercado turístico, para establecer alianzas, sinergias y relaciones comerciales con varios de ellos, quienes se convierten en socios claves de su operación, tales como restaurantes, hoteles, agencias de viaje, transportadores, entre otros.

La formalización como proceso continuo

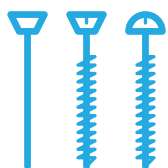
Esta es una de las hipótesis planteadas en el desarrollo del programa, la cual se confirma en este estudio de caso, pues si bien la empresa Golden Senior cuando se vinculó al programa se catalogó en un nivel 5 en el grado de formalización,⁵ aun existían aspectos que desde el punto de vista empresarial debían ser fortalecidos en temas como: producto o servicio, clientes, administrativos y de comunicación, además de profundizar en el proceso de formalización con el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, de tal forma que esta continuara en su crecimiento y se garantizara su permanencia en la formalidad. El reto es que la empresa continúe dando valor al hecho de permanecer formalizada.

Diferenciar las necesidades y segmentar

Otra hipótesis validada en este caso es que identificar segmentos hace más efectivo el trabajo, pues el conocimiento del cliente y del sector, así como la diferenciación de las necesidades del empresario, permitió que se diseñara una oferta de servicios orientada a la demanda específica que presentaba el empresario al momento de acercarse a la Cámara e inscribirse en el programa.



⁵ Grado de formalidad: Índice creado en el proyecto de Formalización Empresarial para la Competitividad Regional en Colombia, el cual mide la formalización de una empresa teniendo en cuenta la cantidad de trámites que ésta tiene al día, sobre los trámites que debe cumplir de acuerdo a su sector.



CONCLUSIONES

Este es un programa que recomendarían los dueños de Vitalidad Club a todos los empresarios de Barranquilla y la Región Caribe, “ha sido de gran apoyo hasta para fortalecer los conocimientos que cada uno ya consideraba que tenía”, sostienen. El énfasis en mercadeo y contabilidad ha sido de gran importancia porque les ha permitido generar ideas, prestar atención a ciertos factores que antes tenían descuidados y mejorar procesos, entre otros beneficios.

Como ellos mismos lo reconocen, también se observa un importante resultado en cuanto a la consolidación de redes comerciales y de negocios entre diversos actores del sector. Esto permite la emergencia de alianzas, convenios, sinergias y, en general, mejores relaciones respecto al fortalecimiento de su actividad particular y gremial.

Este tipo de programas y espacios favorecen la imagen de la Cámara de Comercio, en especial para los pequeños empresarios, toda vez que varios de ellos tienen una imagen de la Cámara como si esta operase únicamente asociada a las grandes empresas de la ciudad. El propio Juan Pablo sostiene que pasó de ir a la Cámara exclusivamente a renovar la matrícula, a participar más activamente en los programas y diversos servicios que ofrece. En otras palabras, dejó de considerar a la Cámara como un ente burocrático y comenzó a considerarla como un socio que apoya su negocio. Con este caso se evidencia la necesidad de las empresas emergentes de crecer y fortalecerse en su actividad económica a través de herramientas comerciales (mercadeo y costos). Vitalidad Club mejoró y afinó sus herramientas comerciales y administrativas, esto los llevó a crecer y profundizar en su formalización.

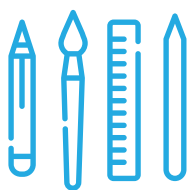
Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

Sobre el FOMIN

El FOMIN sirve como laboratorio de innovación del Grupo BID para promover el desarrollo a través del sector privado identificando, apoyando, ensayando y probando nuevas soluciones para los retos de desarrollo y procurando crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en la región de América Latina y el Caribe. Para desempeñar este papel, el FOMIN involucra e inspira al sector privado y colabora con el sector público cuando sea necesario.

Sobre el BID

El Banco Interamericano de Desarrollo tiene como misión mejorar vidas. Fundado en 1959, el BID es una de las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe. El BID también realiza proyectos de investigación de vanguardia y ofrece asesoría sobre políticas, asistencia técnica y capacitación a clientes públicos y privados en toda la región.



ANEXOS



Excursión la Guajira y el Cabo de la Vela / Noviembre 2016



Excursión a Cuba y la Ruta de la Música Cubana / Junio 2017



Paseo en Velero / Marzo 2016



Excursión a la Marina de Puerto Velero / Octubre 2015

14 | **adn** | Viernes 11 de Julio 2014

Cultura&Ocio

ADULTOS ACTIVIDADES

Club de vitalidad

COMUNIDAD DE ADULTOS MAYORES

Barranquilla ve cómo se consolida la primera cofradía sénior de la ciudad.

Andrea Jiménez J.
Barranquilla

● Juan Pablo Angulo tiene 25 años, y su mamá, Gladys Flores, 62. La combinación de tener una madre activa y de ser él un emprendedor nato lo arrojó a pensar, desde su etapa como universitario, en el primer club sénior de la ciudad.

Año y medio le tomó pensarlo, y hace ocho meses lo concretó con Vitalidad Club, una comunidad de adultos mayores de 50 años que se reúnen cada cierto tiempo para hacer real esa frase de cajón que dice que están en el mejor momento de sus vidas.

Ya van seis actividades desde que echó a andar esta alternativa para personas mayores que buscan posibilidades en lo que pueden ser los rutinarios planes horronquilleros, no todos diseñados para ser disfrutados por esta parte de la comunidad.

Hay noches de bohemia, planes turísticos y asesorías personalizadas para nuevas tecnologías, como "cursos para aprender a usar tarjetas o smartphones", señala Angulo, quien tiene a su mamá como aliada en el negocio y quien, finalmente, aprueba cada

El denominado turismo de autor es uno de los programas que caracteriza a Vitalidad Club. CORTESÍA

Inscripciones en gerencia@vitalidadclub.com.co.

Las noches de bohemia son esperadas por todos.

actividad antes de ser propuesta al público.

Gladys ya le dio el visto bueno al próximo paseo. La parada es la Marina de Puerto Velero, programada para el 12 de agosto. Una salida al mar que tendrá hasta partida de domingo con 40 participantes a bordo, el cupo establecido para este tipo de actividad.

La inversión para este plan de turismo es de \$80.000, pero prometo se podrá cancelar no solo un único evento, sino una membresía permanente que permita robustecer esta primera comunidad sénior local, que lejos de ser vista como una reunión de ancinitos, significa la posibilidad de salir de la monotonía a un club de gente madura que tiene otro tipo de necesidades.

168 clientes le han apostado a Vitalidad Club y se han volcado a hacer amigos. Una abuelita de 82 años es la mayor del grupo, y goza tanto como los que acaban de pisar al club, porque han cumplido los 50. No se preocupan por nada: la comida que les reparten es baja en grasa, el transporte cubre sus necesidades y se gozan su edad, la que no les importa si tienen cómo disfrutar.